

GÉRER LA DIVERSITÉ DES RESSOURCES HUMAINES, UN ENJEU STRATÉGIQUE : L'INTÉGRATION DES FEMMES DANS LE MANAGEMENT

Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN

Problématique de recherche

Le thème de la diversité étant très vaste, nous avons restreint le champ de notre étude à la question de l'intégration des femmes dans le management. Notre recherche se base sur une revue de littérature centrée sur la place des femmes dans le management, les avantages éventuels associés aux politiques de diversité et les conditions de leur mise en œuvre.

Nous avons cherché à comprendre ce qui pourrait justifier la recherche de diversité des ressources humaines par les entreprises. Notre problématique peut se résumer ainsi : Dans quelle mesure la gestion de la diversité (et notamment de la mixité du personnel d'encadrement) peut-elle être considérée comme une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises ?

Introduction

Frédérique Pigeyre notait en 1999 qu'il serait souhaitable de réfléchir à une évolution des pratiques de gestion des ressources humaines qui pourrait viser à promouvoir l'égalité entre les sexes et à améliorer de ce fait la performance de l'entreprise. Elle posait ainsi d'une part la question du statut des femmes dans l'entreprise dont le thème emblématique est devenu le "plafond de verre" et d'autre part l'idée d'une relation éventuelle entre performance et intégration des femmes. Nous allons développer ces points qui se rattachent à un ensemble de réflexion plus large : la gestion de la diversité.

La gestion de la diversité est souvent comprise comme le fait d'accroître la présence dans les entreprises d'employés de nationalité, sexe et race différents ; les politiques de gestion des ressources humaines visent alors à recruter et retenir plus de personnes issues des groupes sous-représentés (Thomas et Ely, 1996). Si les entreprises veulent profiter pleinement des avantages de la diversité de leur main-d'œuvre, il est essentiel qu'elles dépassent cette vision strictement égalitaire qui suit la logique des politiques de discrimination positive. La gestion de la diversité doit être vue comme la capacité d'une entreprise à employer une main-d'œuvre hétérogène en l'utilisant à son potentiel maximal dans un environnement de travail équitable où aucun membre ni groupe n'est avantagé ou désavantagé (Cascio, 1995). Tomas et Ely (1996) insistent sur le fait que la diversité apporte des perspectives et des approches variées du travail et prônent un nouveau paradigme dit de l'apprentissage et de l'efficacité. Ces nouvelles conceptualisations mettent en valeur l'intérêt que les entreprises espèrent retirer de cette pratique de gestion des ressources humaines. Source d'efficacité et de performance, la diversité s'intègre dès lors aux objectifs stratégiques, voire même les impulsent. Il convient donc de s'interroger sur la façon dont se nouent les liens entre la diversité et la stratégie de l'entreprise. La diversité recouvre un champ très large et nous nous focaliserons, par la suite, sur la diversité en terme de sexe qui nous semble pour le moment la question la plus pertinente dans le cas français.

Une idée répandue est que « *la diversité (serait) bonne pour les affaires* ». Nous avons choisi d'interroger ce lieu commun en rassemblant des études qui traitent de l'apport éventuel, en terme d'avantage concurrentiel, aux entreprises de la diversité. Nous présenterons les résultats de différentes recherches qui estiment les liens entre diversité et avantage concurrentiel, notamment dans le domaine de la performance financière, humaine ou encore commerciale et nous en discuterons la portée. À l'issue de cette question, nous exposerons les différentes politiques envisageables, ainsi que les conditions de leur mise en œuvre ; car si une main-d'œuvre diversifiée est source de performance, il devient fondamental de s'interroger sur la façon de gérer la diversité.

Nous allons présenter dans un premier temps un panorama de la situation des femmes sur le marché du travail, centré sur leur intégration dans le management (en gardant présent à l'esprit que ce n'est qu'un reflet partiel de la notion de diversité). Une fois ce facteur de diversité étudié, nous envisagerons la possibilité, pour les entreprises, de se créer un avantage concurrentiel grâce à une bonne gestion de la diversité. Nous nous interrogerons enfin sur les politiques de gestion de la diversité et sur les conditions d'une mise en œuvre efficace.

1. L'intégration des femmes dans le management

Plusieurs faits marquants caractérisent le travail des femmes. L'accroissement de leur participation au marché du travail est remarquable, mais s'est accompagné de la persistance d'inégalités, notamment quant à leur intégration dans le management - malgré des progrès.

1.1 Une participation accrue des femmes sur le marché du travail

Progression de l'activité féminine en France, comme dans le monde

12,2 millions d'actives et 14,3 millions d'actifs, selon le dernier recensement de la population française : les femmes représentent aujourd'hui près de la moitié de la population active. On compte aujourd'hui en France métropolitaine 85 actives pour 100 hommes. Depuis 1968, leur taux d'activité ne cesse d'augmenter à tous les âges, hormis les périodes d'entrée et de sortie du marché du travail (moins de 25 ans et plus de 60 ans). Ainsi, tandis que les taux d'activité des hommes baissent à tous les âges ou n'augmentent que très légèrement, l'activité féminine se développe, notamment entre 30 et 59 ans.

En 1982, Maryse Huet posait la question de l'irréversibilité de la progression de l'activité féminine. Celle-ci montrait que le contexte de crise depuis 1974 n'avait pas conduit à un phénomène de retrait des femmes du marché du travail. La progression de l'activité féminine s'était poursuivie. En effet, l'évolution de l'emploi favorisait le travail féminin, que ce soit par la tertiairisation de l'économie ou le développement de formes d'emploi moins stables (intérim, temps partiel, CDD...). Cependant, Maryse Huet souligne qu'en plus de ces phénomènes, les femmes montrent une véritable aspiration à travailler en cherchant notamment à avoir une plus grande continuité professionnelle (baisse des interruptions d'activité chez les femmes, mesurées par le taux de sortie d'activité). Cette aspiration au travail rémunéré se retrouve dans d'autres pays. Concernant les couples à deux carrières, un sondage américain de 1997 de Catalyst¹ révèle que 69% des hommes et 37% des femmes continueraient à travailler, même sans besoin financier. Cette tendance se retrouve dans la plupart des pays du monde et la courbe en M, longtemps caractéristique de l'activité féminine, se rapproche de plus en plus des courbes des taux d'activité masculins (Wirth, 2001, page 5).

Particularités de l'emploi féminin

Cependant, le travail féminin présente des caractéristiques propres que Belghiti et Rodhain (2001) résument, pour la France, en terme d'inégalité de salaires, de carrière et face au chômage et à la précarité. Concernant les inégalités de salaires, Joan W. Scott (1991) explique que la notion de travail féminin a toujours été dévalorisée et que celui-ci a par conséquent été moins rémunéré que celui des hommes. Une étude récente de l'INSEE (Meurs et Ponthieux, 2000) estime l'écart salarial à 27% en faveur des hommes. Il convient cependant d'affiner ce pourcentage. En restreignant l'analyse aux

1. Two careers, one marriage : making it work in the workplace (1998, Catalystwomen.org).

travailleurs à temps complet, l'écart n'est plus que de 11%, mais « *près de la moitié de l'écart salarial entre hommes et femmes peut s'interpréter en termes de discrimination salariale* ». Ce phénomène n'est pas propre à la France. Une étude de la Commission européenne² fait état d'une différence de 27,5% des taux de rémunération entre les hommes et les femmes dans l'Union.

La population active féminine est aussi concentrée dans certaines professions ; six groupes professionnels rassemblent 60% des femmes, alors qu'ils ne représentent que 30% des emplois : enseignantes, professions intermédiaires de la santé et du travail social, employés d'entreprise et d'administration, commerce, personnel de service direct aux particuliers, selon le rapport Génisson (1999). On parle de ségrégation horizontale.

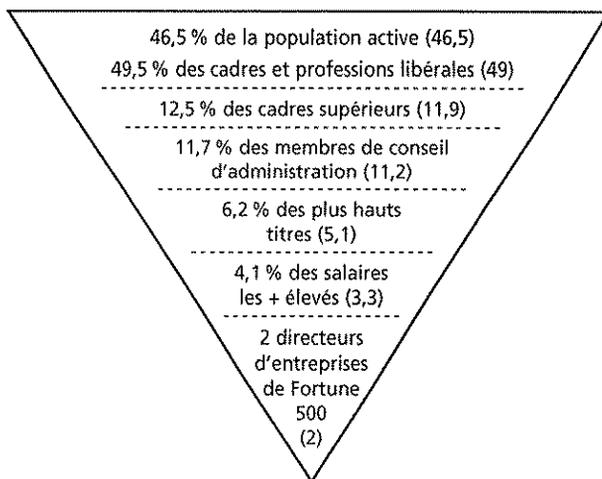
Malgré de notables progrès de l'activité féminine, les femmes ne semblent pas bénéficier des mêmes conditions que les hommes sur le marché du travail. Nous allons notamment montrer qu'il existe aussi un phénomène de ségrégation verticale, preuve d'une intégration encore partielle des femmes dans le management.

1.2 Des progrès limités dans le management

Les femmes dans le management

Il convient de s'interroger sur la ségrégation verticale. Celle-ci est difficile à appréhender. En effet, même si plus de femmes accèdent au statut de cadre en France, tous les postes ne se valent pas. Les femmes représentent aujourd'hui près du tiers des cadres, mais seuls 6% des postes de dirigeants et 22,6% des postes de second rang parmi les 2071 plus grandes entreprises sont occupés par des femmes (Laufer et Fouquet, 1997). Le rapport Colmou (1999) constate que cette ségrégation verticale est aussi bien le fait du privé que du public. En dehors de l'enseignement, on ne compte que 31% de femmes cadres dans le public. Ainsi, il faut noter que la proportion de femmes cadres augmente, mais que des progrès restent à accomplir. On retrouve ce phénomène aux États-Unis, comme l'illustre le schéma suivant. Les femmes représentent :

Les femmes dans le management aux États-Unis³ (chiffres 2000 et, entre parenthèses, 1999).



La présence de femmes aux plus hauts postes n'est elle-même pas toujours synonyme d'égalité. Une étude européenne⁴ précise que « l'écart entre les salaires des hommes et des femmes est nettement plus grand à l'extrémité supérieure de la distribution salariale (...) Le salaire des 10% de femmes du haut de l'échelle était inférieur de quelque 35% » à ceux des hommes (page 5).

2. Les écarts de salaires entre les femmes et les hommes, Commission européenne, DG 5, octobre 1998.

3. Catalyst census of women corporate officers and top earners, Catalyst, 2000.

4. Ibid.

Le plafond de verre

Gérer la diversité implique de prendre en compte les attentes spécifiques de chacun. Les femmes cadres font l'objet, notamment aux États-Unis, de politiques particulières visant à les recruter, mais aussi à favoriser leur promotion. Néanmoins, l'existence d'un "plafond de verre" continue à être dénoncée (Daily et al., 1999a, 1999b ; Maume, 1999). Le plafond de verre est le terme consacré pour qualifier le phénomène qui entrave la carrière des femmes et engendre leur raréfaction au sommet organisationnel des entreprises. Ce terme a été popularisé en 1986 par le *Wall Street Journal*, selon le rapport de 1995 de la Federal Glass Ceiling Commission. Le plafond de verre constitue « les barrières invisibles artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités (...) Le terme plafond de verre illustre bien le constat que, lorsqu'il n'existe aucune raison objective pour que les femmes ne s'élèvent pas, comme le font les hommes, jusqu'aux plus hautes fonctions, c'est une discrimination inhérente aux structures et aux dispositifs organisationnels des entreprises - ainsi qu'à la société - qui intervient » (BIT 1997, page 3).

Un des préjugés concerne le fait que les entreprises courent le risque de voir les femmes partir pour des raisons familiales (risque qui ne serait pas encouru dans le cas de l'embauche d'un homme). Or, une étude américaine citée par l'*Equal Employment Opportunity Commission* australienne⁵ rapporte que 70% des femmes quittent leur emploi car elles estiment que leur possibilité de promotion et de carrière sont faibles et seules 7% d'entre elles partent pour des raisons familiales. Les femmes (comme les hommes) quittent parfois les entreprises, mais pas nécessairement pour les raisons stéréotypées citées en premier lieu. Burke et McKeen (1996) ont mené une étude exploratoire qui a mis en lumière qu'une trop faible proportion de femmes au plus haut niveau entraînait chez les femmes d'une entreprise une intention plus élevée de les quitter et réduisait leur satisfaction. En refusant de confier des responsabilités aux femmes par peur de les voir partir, les entreprises les démotivent et les incitent à démissionner. Prophétie auto-réalisatrice...

Les sources du plafond de verre

Il est important de mettre en lumière l'origine du plafond de verre pour tenter de lutter contre celui-ci. L'interrogation de femmes américaines ayant réussi a mis en lumière trois principaux facteurs responsables du plafond de verre⁶ ; il s'agit pour elles à 52% des stéréotypes et préjugés des hommes sur les femmes, à 49% de l'exclusion des réseaux informels de communication et enfin à 47% du manque d'expérience dans le management et les services opérationnels (*Line experience*).

Une étude⁷ sectorielle américaine plus récente mentionne les facteurs suivants (selon les femmes) :

Barrières rencontrées par les femmes	%
Manque de parrainage	70
Responsabilités familiales	69
Exclusion des réseaux informels de communication	67
Absence de modèles féminins	65
Non responsabilisation des senior managers pour l'avancement des femmes	62
Stéréotypes et préjugés sur leurs rôles et capacités	61
Manque d'opportunité d'assumer une mission visible et à fort défi	54
Manque d'expérience dans le management et l'opérationnel	51

Duchêneaut (1999) propose lui d'évaluer l'influence de certaines forces sur les difficultés d'accès des femmes aux fonctions managériales en France. Il distingue 5 forces principales qui sont la socioculture nationale (plus ou moins féminine, au sens de Hofstede), le stéréotype managérial (c.-à-d. l'image du manager), le secteur d'activité de l'entreprise (le tertiaire étant réputé plus ouvert aux femmes), le niveau de responsabilité exercé et enfin la disponibilité exigée pour un poste. Ces distinctions sont intéressantes et permettent de déceler des facteurs plus ou moins favorables aux femmes, mais sont insuffisantes pour proposer des solutions et ne mettent pas assez l'accent sur les barrières invisibles qui constituent à proprement parler le plafond de verre.

5. *Equal opportunity is good for business* (eoo.gov.au).

6. Selon une étude de Catalyst, 1996 : *Women in corporate leadership : progress and prospects*.

7. *Women in financial services : the word on the street*, Catalyst, 2001.

Les quelques chiffres que nous avons fournis illustrent le blocage que paraît connaître l'intégration des femmes dans le management, phénomène qui s'observe aussi en France. Or, si la diversité permet aux entreprises de se créer un avantage concurrentiel, la féminisation du management (facteur de diversité) devrait faire partie de leurs objectifs stratégiques.

2. Diversité et création d'un avantage concurrentiel

Il convient de s'interroger sur les liens supposés entre diversité de la main-d'œuvre et performance. De nombreuses études existent. Nous allons présenter successivement les effets présumés de la diversité sur la performance financière, humaine ou encore commerciale.

2.1 La diversité au service des performances financières ?

Impact de la diversité sur le cours de bourse

Welbourne (1999) s'est intéressée au lien entre le pourcentage de femmes parmi l'équipe dirigeante (*top management*) et les performances financières à court et long terme d'une entreprise. Son étude longitudinale repose sur un échantillon de firmes au moment de leur introduction en bourse. Il semble que la présence de femmes dans l'équipe dirigeante soit un facteur susceptible d'augmenter les performances à court terme, mesurées par le cours initial. Cette observation est aussi vérifiée à plus long terme (trois ans) par la hausse des cours et de la rentabilité des entreprises, mais dans une moindre mesure, la corrélation étant plus faible. Ainsi Welbourne insiste sur l'intérêt que présente la mixité des équipes de direction ; pour autant, elle suggère que c'est la diversité qui explique les meilleures performances car elle favorise la multiplicité des points de vue. Cette étude novatrice nous semble prometteuse et montre que les investisseurs (dont certains sont aussi des femmes) paraissent déceler un signal dans la présence de femmes dans le management. Les résultats de cette étude sont pourtant seulement exploratoires et demandent à être confirmés. L'auteur avance que ce sont les firmes les plus entrepreneuriales qui entrent en bourse et que ce sont ces mêmes firmes qui sont aussi susceptibles d'attirer les femmes qui peuvent être déçues par les effets du plafond de verre (nous reviendrons plus loin sur ce point) dans de plus grosses structures. La présence de femmes seraient donc la garantie d'un recrutement d'un personnel de haut niveau.

D'autres auteurs se sont penchés sur le lien entre diversité et performance financière. Wright et al. (1995) ont mené une étude de 1988 à 1992, qui se base sur l'observation des cours de bourse d'entreprises venant de recevoir des prix pour leur programme de discrimination positive ou au contraire venant d'être mises en accusation pour pratiques discriminatoires. Ils ont pu montrer que ces annonces avaient des effets marqués sur les cours de bourse et que les investisseurs valorisaient les initiatives en faveur de la diversité. Ceux-ci redoutent les mises en inculpation qui font peser un risque financier (dommages et intérêts). Les auteurs estiment que la valorisation de la diversité tient au fait que les investisseurs sont conscients de l'apport que celle-ci représente. Les entreprises diverses seraient plus capables de recruter et développer leur personnel grâce à leur programme et donc de fidéliser les plus talentueux, les incitant à s'investir. Grâce à la motivation du personnel, les coûts liés à l'absentéisme, au turnover ou au mécontentement sont moins élevés et le personnel est plus productif. Cet article met en évidence qu'une gestion efficace des ressources humaines et notamment de leur diversité permet aux entreprises de réduire leurs coûts, ce qui augmente leur avantage compétitif. De nouvelles études sur les liens entre la présence de femmes à un haut niveau et les performances boursières nous semblent nécessaires pour corroborer l'étude de Welbourne, qui présente cependant le mérite d'ouvrir un nouveau champ de réflexion. Quant à l'étude de Wright, elle ne prouve pas vraiment l'intérêt de la diversité, mais mesure plutôt les anticipations des actionnaires face à l'insécurité juridique aux États-Unis et nous semble moins pertinente dans le cas français aujourd'hui.

Vers de nouvelles relations avec les actionnaires

Les relations des entreprises avec leurs actionnaires sont essentielles pour celles-ci qui se financent de plus en plus grâce à la bourse. Schwartz (1992) rappelle que plus de la moitié des actionnaires américains sont des femmes et que ces dernières sont sensibles à la place des femmes, pour des questions de principe mais aussi économiques. En termes d'image vis-à-vis de leurs actionnaires, les entreprises ont intérêt à avoir des pratiques favorables aux femmes. Cet argument me paraît exploitable en France, dans le contexte de développement des fonds éthiques.

Prévenir l'insécurité juridique

Nous pouvons aborder un dernier argument en faveur de la gestion de la diversité. Les entreprises sont contraintes de par la loi (aux États-Unis comme en France) à ne pas pratiquer de discrimination dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines et celles-ci ont tout intérêt à se montrer pro-actives dans ce domaine, plutôt que de s'exposer à un contentieux de plus en plus important - comme le montrent les chiffres de l'*Equal Employment Opportunity Commission* américaine qui mettent en lumière la progression du nombre de plaintes et du montant des dommages et intérêts versés. Ainsi, les plaintes individuelles liées à des cas de discrimination sexuelle aux États-Unis sont passées de 21796 à 25194 en 2000, tandis que le montant partiel des dommages et intérêts a cru de 30,7 millions de dollars à 109 sur la même période. Les cas soumis à la justice sont encore rares en France, mais c'est un risque que les entreprises ont tout intérêt à prévenir par une politique pro-active à l'égard des femmes.

2.2 La diversité au service des performances humaines ?

Un travail en équipe plus efficace ?

Il est intéressant de s'interroger sur l'effet de la diversité sur la performance du travail en équipe. Selon Watson et al. (1993), la diversité peut rendre le travail d'équipe plus efficace. Ils ont conduit une étude longitudinale en milieu académique pour comparer des groupes divers en terme de sexe, de race et d'origine nationale. À court terme, les différences sont susceptibles de rendre les équipes moins performantes, mais après une courte période, les équipes diverses sont aussi efficaces que les autres et peuvent même dépasser les équipes homogènes quant à la variété des solutions proposées à des problèmes. La diversité (au sens large) semble garantir des performances plus élevées ; pour autant il convient de réfléchir aux conditions pour faire de la diversification de la main-d'œuvre une politique performante. Convient-il de diversifier toutes les équipes, jusqu'à quel point, pour quel type de travail ? La question reste ouverte, mais semble essentielle pour nourrir le débat de la diversité.

Une implication au travail renforcée ?

Thomas et Ely (1996) insistent sur l'impact d'une gestion efficace de la diversité sur le moral des employés, susceptible ainsi d'augmenter la productivité de l'entreprise. Ils montrent une fois de plus que la gestion de la diversité doit être vue comme bonne pour les affaires, et non comme une simple vitrine servant de paravent juridique. Il convient de se demander comment l'entreprise s'assure de la motivation de ses salariés.

La carrière peut se concevoir comme le « *point de rencontre entre les besoins individuels et organisationnels* » (Guérin et Wills, 1993). L'organisation a intérêt à maintenir et développer le potentiel de ses employés pour s'assurer des capacités d'adaptation. C'est en motivant ses salariés que l'organisation obtient d'eux de s'impliquer et de se mobiliser sur les objectifs organisationnels. Thévenet (1992) établit une relation entre la gestion de carrière et l'implication des cadres. Il est donc vital pour l'entreprise d'utiliser le potentiel de chacun et de le développer en proposant formations et possibilités d'évolution adéquates. Il convient cependant d'avoir conscience que les désirs des salariés sont très variables et que les deux acteurs, organisation et salarié, doivent s'impliquer pour trouver des cheminements de carrière appropriés. Par conséquent, les organisations doivent penser leur système de carrière pour contenter les besoins divers de leur salariés et s'assurer ainsi de leur satisfaction.

La démotivation des femmes représente un coût. Les recherches portant sur le plafonnement de carrière (Tremblay, 1992) montre l'importance de la perception, notamment subjective, d'avoir des possibilités de mobilité. Le plafonnement subjectif est plus relié à la satisfaction et à l'attitude au travail. Cette théorie permet de comprendre ce que peuvent ressentir les femmes percevant de plus faibles opportunités d'avancement. Schwartz (1992) rappelle qu'il est particulièrement décourageant d'avoir le sentiment de travailler pour un supérieur perçu comme moins bon - ce qui peut être le cas de femmes injustement bloquées par l'existence d'un plafond de verre. Elles ont dans ce cas un sentiment d'injustice et ont l'impression de ne pas être reconnues si elles travaillent pour un manager qui les brime dans l'expression de leurs vision et talents. Les entreprises ne profitent alors pas de tout l'apport de ces femmes qui se montrent moins innovantes et efficaces, ce qui réduit leur productivité. Cet argument démontre l'importance d'une gestion de carrière qui permettent à chacun de se développer et d'être satisfait par son travail.

La fidélisation des femmes cadres

Rosen et al. (1989) évoquaient « *l'exode des femmes managers* », exode qui coûte cher aux entreprises. Les résultats d'une enquête de Catalyst⁸ montrent que 70 % des femmes sont prêtes à quitter leur emploi si elles ne sont pas satisfaites. Quand une femme décide de quitter son employeur, ce dernier perd alors son investissement en terme de capital humain (et notamment les coûts de recrutement et formation), mais il perd aussi des compétences liées à l'expérience acquise durant les années de travail dans l'entreprise (Schwartz, 1992). Ces coûts ont été chiffrés à près de 70 à 130 % du salaire annuel⁹. Ce coût est d'autant plus élevé si la salariée décide de partir chez un concurrent où le climat est plus favorable à l'avancement des femmes. La capacité d'une entreprise à retenir les femmes cadres lui permet donc de se créer un avantage concurrentiel pour fidéliser, mais aussi recruter. En effet, les femmes qui choisissent un emploi ont tout intérêt à pratiquer un audit des pratiques des entreprises à leur endroit et à choisir celles qui leur sont favorables. La réputation des entreprises est donc essentielle pour arriver à attirer et retenir les jeunes femmes cadres.

Cet exode peut coûter d'autant plus à une entreprise que de plus en plus de femmes décident de s'établir à leur compte et deviennent parfois des concurrents potentiels (Mallon et Cohen, 2001). Une étude de Catalyst¹⁰ auprès de femmes chefs d'entreprise américaines a montré que leur décision de création a été motivée à 51 % par le désir d'avoir plus de flexibilité et à 29 % du fait de la perception du plafond de verre. Une étude française confirme le lien possible entre l'insatisfaction des femmes dans les entreprises (notamment du fait du plafond de verre ou du manque de flexibilité) et la création d'entreprise (Duchêneaut et Orhan, 2000, pages 88, 101 et 105). La création d'entreprises par les femmes est loin d'être marginale. Les femmes entrepreneurs atteindront 6,2 millions en 2002 aux États-Unis, soit une croissance de 14 % depuis 1997, tandis que le nombre de créations d'entreprises n'aura augmenté que de 7 % sur la même période. En France, en 1998¹¹, un créateur sur trois est une créatrice qui est en moyenne plus diplômée, ce qui tend à accréditer l'idée de l'exode.

2.3 La diversité au service des performances commerciales ?

Des salariés plus proches des consommateurs

D'un point de vue marketing, la gestion de la diversité peut permettre également à l'entreprise de se créer un avantage concurrentiel. En effet, l'innovation serait stimulée et les goûts de ses clients mieux perçus par une main-d'œuvre représentative. Un personnel différencié augmenterait donc la réactivité de l'entreprise à son environnement, ce qui montre que la diversité favorise la différenciation de l'entreprise, d'après Wright et al. (1995). Cette conception de la diversité s'inscrit dans le paradigme valorisation des différences (Thomas et Ely, 1996). La diversité est alors vue comme le moyen de toucher une clientèle diverse elle aussi et de gagner auprès d'elle de la légitimité. L'entreprise recherche la segmentation de ses marchés et des niches. Cette vision tend à accréditer l'intérêt pour les affaires de la diversité, mais limite les personnes employées à des rôles pré-spécifiés pour lesquels ils sont présumés efficaces et auxquels ils se trouvent réduits. Pour les auteurs, ce paradigme est insuffisant pour retirer tous les avantages de la diversité.

Une image des entreprises renforcée ?

Un autre argument démontre l'importance de la diversité en terme de performance commerciale. L'image des entreprises auprès des consommateurs constitue un enjeu essentiel. La concurrence se fait aussi bien sur la base des produits que des valeurs véhiculées (Schwartz, 1992). Dès lors, dans la mesure où une grande partie des achats sont réalisés par les femmes (et que des hommes sont aussi sensibles à ce sujet), il est important que les entreprises soignent leur image quant à l'égalité professionnelle. Une étude récente démontre en France une sensibilité accrue à l'éthique. Selon Pierre Le Quéau (2000), quatre français sur cinq se déclarent prêts à défendre la parité par leur consommation. La création d'un label pourrait être envisagée, ce qui représenterait une source réelle d'avantage concurrentiel pour les entreprises l'obtenant.

8. Two careers, one marriage : making it work in the workplace (1998, Catalystwomen.org).

9. Equal opportunity is good for business (eeo.gov.au).

10. Women entrepreneurs : why companies lose female talent and what they can do about it (1998, www.catalystwomen.org).

11. Femmes et hommes, Regards sur la parité, INSEE, édition 2001, page 83.

Nous avons présenté les domaines dans lesquels le lien entre diversité et performance est étudié. Il paraît néanmoins nécessaire de souligner que, notamment pour la performance financière et humaine, de nouvelles recherches nous semblent indispensables pour asseoir le bien-fondé de la gestion de la diversité, en terme d'avantage concurrentiel. Nous aurions pu aussi développer l'idée que la diversité favorise la performance organisationnelle. Ce lien repose sur des qualités spécifiques prêtées aux femmes (sur ce débat, voir la synthèse de Duchéneau, 1999) et qui seraient devenues nécessaires dans le management. Par exemple, Kanter (1986) ou encore Grant (1988) estiment que les attentes des salariés conduisent les entreprises vers un management plus participatif que les femmes seraient censées mieux promouvoir. Nous avons préféré ne pas entrer dans ce débat très complexe sur "le management féminin". L'argument commercial nous semble très porteur dans le contexte français (de même que celui de la prévention de l'insécurité juridique) et justifie à lui seul de s'interroger plus avant sur les politiques de gestion de la diversité. Après avoir mis en avant l'intérêt de la diversité comme source d'avantage concurrentiel, il est fondamental de se demander comment diversifier la main-d'œuvre.

3. Quelles conditions d'efficacité des politiques de gestion de la diversité ?

Les recherches que nous avons exposées accréditent la possibilité de liens entre diversité et performance. Il devient alors stratégique pour les entreprises de se demander comment promouvoir la diversité. Des entreprises en France ont d'ailleurs déjà adopté des politiques en la matière, comme EDF, Schlumberger, IBM France, Rhodia...¹² Nous nous proposons d'aborder la question des politiques de gestion de la diversité en les décrivant et en nous attachant tout particulièrement aux conditions de mise en œuvre de celles-ci.

3.1 Les politiques de gestion de la diversité

Cascio (1995) rappelle que les politiques doivent être adaptées au facteur de diversité visé. Nous nous en tiendrons aux femmes et n'évoquerons pas l'âge, les équipes multiculturelles ou raciales... Plusieurs types de politiques à l'égard des femmes peuvent être distinguées, celles cherchant à les attirer, celles visant leur carrière et enfin celles cherchant à réconcilier travail et famille. Nous nous appuyons principalement sur Wirth (2001), Rosen et al. (1989), Cascio (1995) et Belghiti et Rodhain (2001), car les politiques sont des politiques standards que la plupart des auteurs mentionnent. Mentionnons brièvement que le droit français (Loi Roudy de 1983, Génisson de 2000) donne la possibilité aux entreprises d'adopter des mesures temporaires en faveur des femmes pour remédier aux inégalités de fait.

Politiques de sélection des femmes

Rosen et al. (1989) proposent différentes actions pour recruter des femmes managers et arriver à les attirer. Ainsi, les entreprises pourraient demander à des femmes déjà en poste de recommander des candidates. Elles peuvent aussi faire de la publicité pour leurs postes vacants à travers les réseaux professionnels féminins ou encore spécialiser un de leurs recruteurs dans la sélection de femmes. On peut aussi suggérer qu'elles exigent des cabinets de recrutement de proposer aussi bien des hommes que des femmes... Il y a de nombreuses façons de repérer des candidates, encore convient-il de ne pas avoir de méthodes de sélection à leur détriment (ces biais constituent aussi tout un pan de recherche). Une fois ces femmes sélectionnées, il faut s'attacher à ne pas constituer un plafond de verre et à prévoir des politiques qui leur permettent d'avancer.

Politiques de gestion de carrière

Il paraît nécessaire d'admettre que les femmes n'ont pas toujours eu une carrière similaire à celle des hommes. Elles ont pu connaître des interruptions, des périodes à temps partiel ; elles n'ont pas toujours eu la possibilité d'exercer certains types de postes ou d'avoir été confrontées à des situations très visibles et peuvent manquer d'expérience opérationnelle. La question est de savoir s'il faut dessiner des parcours qui seraient propres aux femmes, sachant que cette institutionnalisation renforcerait les différences entre les hommes et les femmes. Il semblerait qu'il vaudrait mieux que ces différences, si elles existent, ne soient pas vues comme pénalisantes et ne bloquent pas des possibilités d'avancement pour les femmes.

12. Voir par exemple à ce sujet L'Expansion du 14 au 27 septembre 2000, n° 628, page 105.

Que prévoir en matière de gestion de carrière ? Il convient tout d'abord de ne pas les écarter des politiques qui existent en général dans l'entreprise, comme les plans de succession, les formations ou encore le vivier de hauts potentiels. Par contre, des mesures spécifiques sont envisageables, comme l'encouragement de réseaux féminins ou d'un système de parrainage, des formations conçues pour développer leur leadership et surmonter les préjugés, du conseil de carrière... La responsabilité des managers quant à l'avancement des femmes qui peut constituer un objectif en soi est aussi une mesure envisageable. De nombreuses politiques peuvent être pratiquées, les entreprises doivent choisir celles qui correspondent à leur culture.

Réconcilier travail et famille

Greenhaus et Beutell (1985) définissent le conflit travail/famille comme une sorte de conflit inter-rôles dans lequel les pressions des rôles venant du domaine du travail et de la famille sont dans une certaine mesure mutuellement incompatibles. Peut-on envisager que ce sont des domaines complémentaires et adopter une stratégie gagnant-gagnant ? Il s'agit du point de vue de Friedman et al. (1998) qui estiment que certaines entreprises aujourd'hui sont guidées par trois principes : dire clairement les priorités, considérer leurs employés comme des personnes entières et expérimenter de nouvelles façons de travailler. Cette approche nous paraît prometteuse, mais à plus court terme, il nous semble justifié de rappeler les mesures prises habituellement pour réduire le dilemme travail/famille.

Plusieurs politiques semblent adaptées comme le travail à temps partiel, la flexibilité dans les horaires, le partage du travail ou encore le travail à la maison. Le problème de ces mesures est que les bénéficiaires ne sont pas toujours bien considérés et sont accusés de se désintéresser de leur travail. Par exemple, la France est relativement généreuse en matière de congés de maternité, mais les femmes qui choisissent de prendre un congé parental sont mal vues à leur retour et sont souvent pénalisées. Cascio (1995) suggère que ces femmes devraient garder un lien avec leur entreprise en reprenant progressivement leur travail à temps partiel avant de réintégrer à plein temps leur poste. Par ailleurs, certains postes sont réputés ne pas pouvoir être exercés à temps partiel ou partagé et demanderaient un investissement en temps considérable. La réconciliation du travail et de la famille repose donc fondamentalement sur de nouvelles politiques, mais surtout sur une nouvelle image du travail. Méda (2000) estime que les femmes, par leur expérience et leurs aspirations, portent en germe la possibilité de repenser la place du travail dans la société, seule façon de réaliser une véritable égalité professionnelle. Peyrat-Guillard et Merdji (1998) posent aussi la question de savoir si les attentes des femmes ne pourraient pas anticiper des changements plus profonds dans le travail. Cette vision ambitieuse fait entrevoir un long cheminement avant d'atteindre l'égalité, d'autant plus que la mise en place de politiques de gestion de la diversité efficaces nécessite une véritable stratégie de changement de la part des entreprises.

3.2 Réflexion

sur les conditions de mise en œuvre des politiques de gestion de la diversité

Quelle stratégie de changement adopter ?

Thomas et Ely (1996) estiment que seul le troisième paradigme dit d'apprentissage et d'efficacité permet de profiter de tous les avantages de la diversité, en montrant que celle-ci amène à repenser le travail et la façon de le faire. Ceci exige une véritable stratégie de changement de la part des entreprises. Or, les salariés sont souvent soumis à des demandes concomitantes pour réaliser des changements (Cutcher-Gershenfeld et al., 1997). Il convient alors de chercher à intégrer les politiques, en reliant par exemple la résolution du conflit travail/famille avec la recherche de la qualité totale. Les objectifs de changement ne peuvent être atteints que si toutes les démarches sont intégrées. Cette idée est novatrice, mais ne résout pas les problèmes pratiques, bien qu'elle propose une démarche de changement adoptant une vision globale et non pas parcellaire. Pour permettre aux femmes de progresser, il faut adopter une approche qui ne dissocie pas efficacité et équité, mais mieux vaut peut-être favoriser une stratégie de changement incrémentale, basée sur des petits pas propres aux caractéristiques des organisations (Meyerson et Fletcher, 2000).

Adler et al. (2000) décrivent le cas d'une entreprise qui s'est attachée à promouvoir des femmes aux plus hauts postes et synthétisent le dispositif de changement. Il semblerait que cet objectif ne peut être atteint que s'il fait partie des objectifs jugés stratégiques et que les dirigeants y accordent beaucoup d'importance. Le cas décrit explique qu'après la prise de conscience de la nécessité stratégique de promouvoir des femmes, un sondage suivi d'un forum ont permis de déceler l'origine des difficultés et de prévoir des mesures. L'intérêt de cette démarche est qu'elle repose sur une nécessité perçue et que ce sont les femmes qui ont fait part de leurs besoins et ont désigné des mesures adaptées. Pour autant, cette initiative très ambitieuse ne nous paraît pas répliquable dans toutes les organisations, ce qui prouve que les stratégies de changement doivent être conçues en fonction du contexte organisationnel. Il faut noter que cette initiative n'est pas isolée ; ainsi Deloitte & Touche a aussi mené une stratégie de changement pour stopper l'exode de ses femmes managers (McCracken, 2000).

Difficultés éventuelles de mise en œuvre, les écueils à éviter

Tous les membres d'une organisation ne se sentent pas au même titre concernés par les politiques visant à briser le plafond de verre et quand il s'agit notamment de promouvoir des femmes, un sentiment d'inéquité peut apparaître parmi les hommes en concurrence. Des études (Heilman et al. 1997 ; Heilman et Alcott, 2001) ont mis en lumière les problèmes liés aux politiques dite préférentielles. Si une entreprise pratique une politique de discrimination positive à l'égard des femmes, celles qui sont promues pensent l'être du fait de leur sexe plutôt que pour leurs compétences, ce qui les amène à développer une image négative d'elles-mêmes, ce qui risque de nuire à leurs performances. Pour que les femmes promues réussissent, il convient de les rassurer sur leurs capacités et de ne pas les associer trop étroitement au dispositif de discrimination positive pour éviter de les stigmatiser. Une autre question mériterait d'être étudiée : quelle est la réaction des hommes face à la mise en place d'une telle politique ? Perçoivent-ils de moindres opportunités d'avancement ?

Pour Chiu et Ng (1999), les personnes qui se sentent moins concernées par des politiques progressistes développent un plus faible sentiment d'appartenance à leur organisation. Cette recherche est intéressante et s'applique aussi bien aux hommes qu'aux femmes puisqu'elle traite notamment des politiques de conciliation du travail et de la famille qui concernent les salariés en fonction non pas de leur sexe, mais de leur état civil. On constate dès lors qu'il serait essentiel de mesurer les implications de politiques de gestion de ressources humaines diverses sur ceux qui sont moins concernés et non pas uniquement pour ceux ou celles qui en bénéficient. Au-delà d'un consensus sur leur fondement moral qui assoit leur légitimité, les politiques de gestion de la diversité pourraient avoir des effets contrastés non négligeables qu'il convient à l'avenir d'étudier.

Conclusion

La diversité des ressources humaines n'est pas nécessairement le résultat d'une stratégie délibérée, du fait des changements survenus dans l'offre de travail, des mouvements d'alliances ou de fusions... En France, la main-d'œuvre s'est largement transformée avec la hausse continue du taux d'activité des femmes, même si celles-ci rencontrent encore des difficultés pour occuper des postes de direction et que la problématique du plafond de verre demeure de facto d'actualité (comme le prouvent les derniers rapports¹³ au gouvernement français qui concernent aussi bien le secteur public que privé, ou encore les discussions autour de l'introduction de quotas dans la vie économique à l'instar de la vie politique - loi sur la parité du 6 juin 2000). Néanmoins, des entreprises choisissent d'adopter volontairement des politiques proactives de féminisation de leur main-d'œuvre, ce qui nous invite à nous pencher sur l'apport que représente une main-d'œuvre diversifiée. De nombreuses recherches tentent de mesurer l'impact de la diversité sur la performance, dans son aspect financier, humain ou encore commercial.

13. Cotta M. (2000), Femmes dans les lieux de décision, Rapport du CES, Les éditions des Journaux Officiels; Majnoni d'Intignano B. (1999), Femmes et hommes : égalité ou différences ? Rapport du CAE, La Documentation Française ; Colmou A.M. (1999), L'encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l'égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles ? Quelles solutions ? La Documentation Française, collection rapports officiels.

Il convient cependant de rester prudent quant aux conclusions et de recommander de nouvelles recherches pour pouvoir soutenir l'existence d'un lien entre diversité et performances, et ce d'autant plus que cette politique de gestion des ressources humaines, pour réussir, requiert une véritable stratégie de changement et pourrait avoir des effets indésirés. Il demeure essentiel de s'interroger encore sur le bien-fondé stratégique de la diversité et de développer les méthodes de changement adaptées, notamment au contexte culturel français où les exemples de quelques entreprises pionnières doivent aujourd'hui être évalués.

Références

- Adler N.J., Brody L.W. et Osland J.S.** (2000) "The women's global leadership forum : enhancing one company's global leadership capability", *Human resource Management*, vol. 39, n° 2 et 3, p. 209-225.
- Belghiti S. et Rodhain F.** (2001), "Les femmes constituent-elles un potentiel pour les entreprises ?", *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, vol. juillet-octobre, n° 190-191, p. 107-21.
- BIT** (1997), "La promotion des femmes aux postes de direction", *OIT, programme des activités sectorielles*.
- Burke R.J. et McKeen C.A.** (1996), "Do women at the top make a difference ? Gender proportions and the experiences of managerial and professional women", *Human Relations*, vol. 49, n° 8, p. 1093-1104.
- Cascio W.F.** (1995), "Managing Human Resources", *Mc Graw Hill, Fourth edition*.
- Chiu W.C.K. et NG C.** (1999), "Women-friendly HRM and organizational commitment : a study among women and men of organizations in Hong Kong", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, p. 485-502.
- Colmou A.M.** (1999), "L'encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l'égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles ? Quelles solutions ?", *La Documentation Française, collection Rapports officiels*.
- Cotta M.** (2000), "Femmes dans les lieux de décision", *Rapport du CES, Les Éditions des Journaux Officiels*.
- Cutcher-Gernsrhenfeld J., Kossec E.E. et Sandling H.** (1997), "Managing concurrent change initiatives : integrating quality and work/family strategies", *Organizational Dynamics*, vol. winter, p. 21-37.
- Daily C.M., Trevis S. et Dalton D.R.** (1999), "Entrepreneurial ventures as an avenue to the top ? : assessing the advancement of female CEOs and directors in the Inc. 100", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 4, n° 1, p. 19-32.
- Daily C.M., Trevis S. et Dalton D.R.** (1999), "A decade of corporate women : some progress in the boardroom, none in the executive suite", *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 93-99.
- Duchéneau B. et Orhan M.** (2000), "Les femmes entrepreneurs en France, percée des femmes dans un monde construit au masculin", *Seli Arslan, collection SICO*.
- Duchéneau B.** (1999), "Le management féminin : émergence, spécificités et perspectives", *Gestion 2000*, vol. mai-juin, p. 97-115.
- Friedman S.D., Christensen P. et Degroot J.** (1998), "Work and life : the end of the zero-sum game", *Harvard Business Review*, vol. nov.-déc., p. 119-129.
- Génisson C.** (1999), "Femmes-Hommes, quelle égalité professionnelle ?", *La Documentation Française, Rapport au Premier Ministre*.
- Grant J.** (1988), "Women as managers : what they can offer to organizations", *Organizational Dynamics*, vol. 16, n° 1, p. 56-63.
- Greenhaus J.H. et Beutell N.J.** (1985), "Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, vol. 10, p. 76-88.
- Guérin G. et Wills T.** (1993), "La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 5/6, p. 13-30.
- Heilman M.E., Block C.J. et Stathatos P.** (1997), "The affirmative action stigma of incompetence : effects of performance information ambiguity", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 3, p. 603-25.
- Heilman M.E. et Alcott V.B.** (2001), "What I think you think of me : women's reactions to being viewed as beneficiaries of preferential selection", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 4, p. 571-582.
- Huet M.** (1982), "Les progrès de l'activité féminine sont-ils irréversibles ?", *Économie et Statistiques*, n° 145.

- Kanter R.M.** (1986), "The new workforce meets the changing workplace : strains, dilemmas, and contradictions in attempts to implement participative and entrepreneurial management", *Human Resource Management*, vol. winter 25, n° 4, p. 515-537.
- Laufer J. et Fouquet A.** (1997), " Effet de plafonnement de carrière des femmes cadres et accès des femmes à la décision dans la sphère économique", *groupe HEC, Centre d'études de l'emploi, service des Droits des femmes.*
- Le Quéau P.** (2000), "Le consommateur sensible à la parité des droits hommes-femmes au travail", *Consommation et modes de vie, CREDOC*, vol. mars, n° 142.
- Majnoni d'Intignano B.** (1999), "Femmes et hommes : égalité ou différences ?", *Rapport du CAE, La Documentation Française.*
- Mallon M. et Cohen L.** (2001), "Time for a change ? Women's accounts of the move from organizational careers to self-employment.", *British Journal of Management*, vol. 12, p. 217-230.
- Maume D.J.** (1999), "Glass ceilings and glass escalators", *Work and Occupations*, vol. 26, n° 4, p. 483-509.
- McCracken D.M.** (2000), "Winning the talent war for women", *Harvard Business Review*, vol. nov.-déc.
- Méda D.** (2000), "Les femmes peuvent-elles changer la place du travail dans la vie ?", *Droit Social*, n° 5, p. 463-470.
- Meurs D. et Ponthieux S.** (1999), "Emplois et salaires : les inégalités entre femmes et hommes en mars 1998", *DARES, Premières informations et Premières synthèses*, vol. 99.08, p. 3-22.
- Meyerson D.E. et Fletcher J.K.** (2000), "A modest manifesto for shattering the glass ceiling", *Harvard Business Review*, vol. jan-feb, p. 127-139.
- Peyrat-Guillard D. et Merdji M.** (1998), "Être cadre au féminin : une carrière inscrite dans une logique d'anticipation", *Gestion 2000*, vol. septembre-octobre.
- Pigeyre F.** (1999), "Vers une gestion des ressources humaines sexuée ?", *Revue Française de Gestion*, vol. nov.-déc., p. 47-55.
- Schwartz F.** (1992), "Women as a business imperative", *Harvard Business Review*, vol. march-avril, p. 105-113.
- Scott J.W.** (1991), "La travailleuse", in "L'histoire des femmes", s.d. *Duby G. et Perrot M.*, tome 4, Le XIX^e siècle, Plon, Paris.
- Rosen B., Miguel M. et Peirce E.** (1989), "Stemming the exodus of women managers", *Human Resource Management*, vol. 28, n° 4, p. 475-91.
- Thévenet M.** (1992), "Gestion de carrière et système de représentation et implication des cadres", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 2, p. 28-35.
- Thomas D. A. et Ely R.J.** (1996), "Making differences matter : a new paradigm for managing diversity", *Harvard Business Review*, vol. sept.-oct., p. 79-90.
- Tremblay M.** (1992), " Plafonnement de carrière et attitudes au travail des cadres ", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 2, p. 36-42.
- Watson W.E., Kumar K. et Michaelsen L.K.** (1993), "Cultural diversity's impact on interaction process and performance : comparing homogeneous and diverse task groups", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 3, p. 590-602.
- Welbourne T.M.** (1999), "Wall Street likes its women : an examination of women in the top management teams of initial public offerings", Working papers series, CAHRS Cornell University, n° 07.
- Wirth L.** (2001), "Breaking through the glass ceiling : women in management", ILO, Geneva.
- Wright P., Ferris S.P., Si Hiller J. et Kroll M.** (1995), "Competitiveness through management of diversity : effects on stock price valuation", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, p. 272-87.